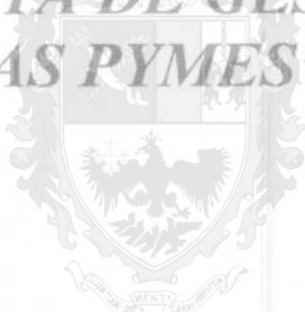


**UNIVERSIDAD DEL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

PASANTIA EN ESPECIALIZACION DE PYMES

TRABAJO TITULADO:

***“CALIDAD TOTAL COMO
HERRAMIENTA DE GESTION PARA
LAS PYMES”***



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

CARRERA
CONTADOR PUBLICO

PROFESORA TUTORA
DRA. MARIANA GONZALEZ

ALUMNO
JUAN HIPOLITO GARBELINO
D.N.I. 25.562.701

INDICE GENERAL

1. Objetivo	Pág. 3
2. Introducción	Pág. 4
3. Definición de Pymes	Pág. 5
3.1. La empresa familiar	Pág. 5
3.2. Dimensión de las Pymes	Pág. 7
4. ¿Qué nos piden las Pymes?	Pág. 8
5. La globalización y la situación de las Pymes	Pág. 11
5.1. Globalización	Pág. 11
5.2. Situación de las Pymes según el Lic. Francisco Gatto	Pág. 11
5.3. Situación de las Pymes según el Dip. Humberto Roggero	Pág. 12
5.4. Intervención del Estado	Pág. 13
5.5. Nuevos Escenarios	Pág. 13
6. Planificación y estrategia de Pymes	Pág. 15
6.1. Planificar para vivir	Pág. 15
6.2. Las herramientas que permiten a las Pymes crecer y competir	Pág. 15
7. Recorriendo la Calidad Total	Pág. 17
7.1. Definición de la Calidad	Pág. 17
7.2. Calidad Total según Neil Huxtable	Pág. 19
7.3. ¿Cuál es la importancia de asumir la calidad?	Pág. 20
8. ¿Qué es el control de calidad?	Pág. 22
8.1. ¿Qué es el control total de la calidad?	Pág. 23
8.2. El control de calidad con participación de todas las divisiones	Pág. 23
8.3. Control de calidad con participación de todos los empleados	Pág. 23
8.4. El control de calidad integrado	Pág. 24
8.5. La Experiencia Japonesa vs. La Experiencia Occidental	Pág. 24
9. ¿Quiénes son los clientes?	Pág. 30
9.1. Identificar a los clientes	Pág. 31
9.2. Categorías de clientes	Pág. 31
9.3. Examen de los clientes	Pág. 31
10. Relaciones	Pág. 35
11. Vínculos e Impactos de la Estrategia Competitiva y los Resultados	Pág. 36
12. ¿Cuáles son las necesidades de los clientes?	Pág. 39
13. Planificación de la calidad	Pág. 42
13.1. Caso práctico: Los beneficios de la planificación	Pág. 42
13.2. Iniciación en el proceso de planificación	Pág. 43
13.3. Desarrollo de una declaración de misión	Pág. 45

13.4.Caso práctico: Creación de una misión	Pág. 46
13.5.Formación, política y responsabilidad	Pág. 48
14. El coste de la calidad	Pág. 50
14.1.¿Cuál es la necesidad de calcular el coste de calidad?	Pág. 52
14.2.Caso práctico: Cálculo del coste de calidad	Pág. 53
14.3.¿Cómo calcular el coste de calidad?	Pág. 53
14.4.Caso práctico: Coste de la calidad en un organismo oficial	Pág. 55
14.5.Método del coste de la calidad	Pág. 55
15. Liderazgo de la Calidad	Pág. 58
15.1.Caso práctico: El estilo de liderazgo y los principios	Pág. 58
16. Benchmarking	Pág. 61
16.1.Concepto	Pág. 61
16.2.Benchmarking en procesos administrativos	Pág. 62
16.3.Benchmarking en procesos administrativos – Comparación empresas grandes	Pág. 64
16.4.Caso práctico: Benchmarking	Pág. 65
16.5.Reflexiones finales acerca del Benchmarking, R.R.Rico	Pág. 65
17. Trabajo en equipo	Pág. 67
17.1.Manejo de los objetivos de trabajo en equipo	Pág. 78
18. Premio Nacional a la Calidad	Pág. 70
19. Conclusiones finales	Pág. 76
20. Bibliografía consultada	Pág. 77



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

1. Objetivo

El objetivo de este trabajo se divide en dos aspectos fundamentales.

El primero de ellos es, a partir de la definición de lo que es una pyme, darle sensibilidad al lector acerca del contexto en el cual se tienen que desenvolver en la actualidad esta clase de organizaciones y de las necesidades que estas necesitan satisfacer.

En segundo lugar mostrarle al lector, una herramienta de gestión de la cual pueda echar mano, a fin de enfrentar las situaciones y las necesidades que le toca vivir a las pymes. Esta herramienta de gestión que voy a desarrollar, es la aplicación del sistema de *calidad total*.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

2. Introducción

Al momento de hablar de las pymes primero se debe ver cual es el contexto en el cual les toca desenvolverse, y este contexto esta caracterizado por economías en constante movimiento hacia la globalización de los mercados. No existe en la actualidad limites para el desarrollo de los mercados, todos los que tengan los medios necesarios para hacerlo, participan en todos los mercados posibles sin la existencia de límites geográficos.

Esto crea un ambiente de alta competitividad que obliga a las organizaciones a realizar cambios para adaptarse o morir. En las pymes estos cambios no son tan fáciles de desarrollar por la dificultad en hacerse de nuevas tecnologías y procesos.

Por todo lo expuesto, es mi intención mostrarle al lector que la utilización de la calidad total como sistema de gestión le ayudara a alcanzar los estándares de competitividad existentes, la obtención de una relación duradera con sus clientes y su personal, satisfaciendo las necesidades de estos, y como punto final la obtención de altas tasas de rendimiento.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

3. Definición de Pymes

Definición según Ley 24.467:

Serán consideradas pymes, teniendo en cuenta las peculiaridades de cada región del país, y los diversos sectores de la economía en que se desempeña. (Art. 1)

A los efectos del Contrato de Trabajo y las relaciones laborales pequeña empresa es aquella que reúna las dos condiciones siguientes:

- a) Su plantel no supere los cuarenta trabajadores;
- b) Tenga una facturación anual inferior a la cantidad que para cada actividad o sector fije la Comisión Especial de Seguimiento. Estas categorías son:
 - i) Empresas agropecuarias \$ 2.500.000;
 - ii) Empresas comerciales \$ 3.000.000;
 - iii) Empresas de Servicios \$ 4.000.000;
 - iv) Empresas Industriales \$ 5.000.000.

Las pequeñas empresas que superen alguna o ambas condiciones anteriores podrán permanecer en el régimen especial de esta ley por un plazo de tres años siempre y cuando no dupliquen el plantel o la facturación.

Definición según Neil Huxtable:

Neil Huxtable considera como pymes a dos clases de empresas:

- a) Las empresas de reciente creación en su primera etapa de crecimiento;
- b) Y el otro tipo fundamental de organización prevaleciente en el sector de las pymes son las empresas familiares. Estas pueden ser nuevas organizaciones o viejas que han permanecido de generación en generación y cuyo control esta siempre bajo la misma familia.

Personalmente adhiero a la definición dada por Peter Drucker en que el tamaño de una empresa no se mide por sus recursos, facturación o personal sino por la cantidad de gerentes que la componen. No hay una escala que determine cual es la cantidad adecuada de gerentes que deben conformar un gerente, sino que esta cantidad dependerá de una variada gama de factores que involucran a la compañía (estructura, rubro del negocio, legislación, ubicación geográfica, sector en que la empresa compite, etcétera).

3.1. Pymes familiares

Nadie ignora la estrecha relación que existe entre las pequeñas y medianas empresas y las familias. Y si bien muchas veces la gente utiliza un concepto equivocado al relacionar automáticamente a las pymes con las familias, es cierto que en muchos casos estas empresas son exclusivamente familiares. Teniendo en cuenta esto, son varios los programas de estudio universitario que incluyen el aspecto familiar entre sus asignaturas.

La materia pymes y empresas de familia analiza el costado sociológico que implica la administración de una empresa familiar. No hay que olvidar que en nuestro país alrededor de 70 por ciento de las pymes son empresas familiares. En este sentido hay un punto clave como la transmisión de poder, la integración a la empresa de la

segunda generación. Quienes se desenvuelven en el ámbito académico manifestaron que a partir de los últimos años el gobierno tomó mayor conciencia a cerca de la vital importancia que tiene para el funcionamiento de la economía el desarrollo de las pymes. Por eso consideran fundamental todo el apoyo y las facilidades que se promuevan para ayudar a las pequeñas y medianas empresas.

Asimismo, los universitarios opinaron que así como en muchas ocasiones no hay suficientes ofertas de trabajo para los profesionales, también se dan casos en los que existiendo oferta no hay una capacitación sólida por parte de los postulantes, algo que les dificulta el acceso a puestos fijos de trabajo.

Hoy en día, con el impresionante avance de la globalización y la intercomunicación, quien pretenda manejar una empresa, por más pequeña que sea ésta, debe estar preparado para competir en iguales condiciones con el resto del mundo.

El gran desafío pasa por comprender la importancia de los cambios y utilizar la información y la tecnología para ir adecuándose en función de la demanda de los mercados.

La empresa familiar es una firma que pertenece totalmente o en su mayor parte a una persona o a varios miembros de la misma familia. Este tipo de empresas suelen organizarse como propiedad individual, sociedad, compañía propietaria o como sociedad anónima en que la familia posee acciones suficientes para mantener un interés mayoritario. La característica distintiva es que una sola familia es propietaria, la opera, la administra o ejerce otra forma de control.

Es también una organización comercial muy singular, que integra dos sistemas diferentes: el comercial y el familiar. El sistema comercial se organiza para alcanzar objetivos específicos, está orientado hacia el trabajo eficiente y se caracteriza por su competitividad.

El familiar está en gran medida motivado y conectado por responsabilidades y lealtades tradicionales y se caracteriza por la unidad.

Las mayores amenazas para la continuidad de una empresa familiar son de índole de relaciones familiares; entre hermanos, cónyuge o generaciones y la personalidad del fundador o director de la compañía.

Una empresa familiar puede tener la estructura administrativa más flexible o más engorrosa.

Cuando sólo unos pocos miembros de la familia toman decisiones, la compañía puede ser agresiva en el mercado y responder rápidamente a los cambios de la plaza. Una empresa familiar que funciona bien supera rápidamente a sus competidores, tiene mejor acceso al capital por su relación antigua y cordial con las instituciones financieras y en general se permiten plazos mayores para el retiro de dividendos.

3.2. Dimensión de las Pymes

La cantidad de personal empleado es uno de los parámetros que toma la ley 24.467, llamada de pyme, para definirla.

El censo de 1994 reveló que la mayor cantidad de establecimientos se encuentra en la franja de 0-5 empleados con 68.765 sobre un total de 95.811 establecimientos en todo el país.

A su vez, este tipo de empresas concentra el 95 % de sus ventas al mercado interno, dejando el resto distribuido entre el Mercosur y el resto del mundo. También los datos censales indican que la productividad media del trabajo crece entre las empresas con más de 5 y menos de 200 empleados.

Esto implica que no solamente deben ser objeto de una atención privilegiada y urgente sino que debemos alentar procesos de desarrollo para que estas alcancen mayor competitividad.

Las pymes están vinculadas por una alta heterogeneidad, no sólo por su actividad, sino también por las aptitudes empresariales, los recursos financieros de que disponen, la clientela que atienden, etc.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR